LA BOÎTE À OUTILS

de la Relation client

Avec 5 vidéos d'approfondissement

Laurence **CHABRY**
Florence **GILLET-GOINARD**
Raphaëlle **JOURDAN**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

DUNOD
ÉDITEUR DE SAVOIRS

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2014
ISBN 978-2-10-070372-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

À nos clients et nos stagiaires, principales sources d'inspiration pour cet ouvrage qui leur est dédié, et spécialement, à Marie-Noëlle Touzain et Marie-Christine Villagordo, pour leur confiance et l'intensité souriante de notre co-production autour de la relation client à distance.

Pour leur amical témoignage d'expert dans les vidéos associées à l'ouvrage :

À Stéphane Bourrier, président de l'Association pour le Management de la Réclamation Client.

À Didier Chevalier, directeur de la Stratégie et du Développement, Argus de la Presse et à Évelyne Nocéra, responsable Relation Client, Argus de la Presse.

À Bruno Marzloff, sociologue, directeur de Chronos.

Nous adressons également nos remerciements à nos collègues, pairs et partenaires, pour leurs apports et nos échanges :

À Odile Bourdon, Claire Millan, Hélène Persod et Nathalie Van Laethem, « marketeuses » de talent !

À Caroline Vlaeminck, pour ses apports sur le thème du Marketing communautaire.

À Nathalie Bouscasse et Anne Fessan, pour leur écoute.

À Gaëlle Menin-Urien, Stéphane Beau, Pierre de Genis, Sara Tucker, Laurent Boby, Magali Hamelin, Nathalie Royant, Véronique Binet, Arnaud Soutif, Régine Albert, Diane Massonie, Emmanuelle Pinlou, Fabienne Hirel, Laura Gayon, Xavier De Lacaze, Jean-Philippe Elurse, Jacques Phoeun, Pierre Segal, Olivier Armisen, Chrystèle Binder, Ludivine Chaillou, Marie-Christine Lapierre, Xavier Laure, Nacéra Bachari-Merad, Benoît Ripoll et toute l'équipe « performance commerciale » de Cegos.

À Muriel Subit-Cauchois et Agnès Chevrolat, Jean-Michel Prat, Catherine Goutte et Yvelise Lebon autour des GLC.

À Michelle Roudaud, Annelise Palvin-Carli, Anne Janvier, Rozenn Sanchez, Sandrine Lucas-Cluet, Valérie Landemarre, Vanessa Vialard.

À Laura Loumingou et Vanessa Vialard pour leur contribution au cycle « Responsable Relation Client ».

Et enfin,

À Vivien, Florian et Benoît pour leur énergie « virale ».

À Gérald pour son soutien attentionné.

À Bernard pour ses convictions et particulièrement celle qui pose cette évidence : pour réussir la relation client, il faut aimer ses clients !

À Odile Marion et Charlotte Bergeron pour leur accompagnement attentif tout au long de la gestation.

Avant-propos

En pratique, le management de la relation client articule plusieurs disciplines et dialogue avec toutes les fonctions de l'entreprise. Selon les secteurs d'activité, la taille de l'organisation et sa maturité sur la problématique, la responsabilité de la relation client est soit portée par une fonction à part entière représentée au comité de direction, soit peu ou prou partagée entre plusieurs parties prenantes : marketing, commercial, services clients, qualité, SI, R et D, logistique…

Dans tous les cas, la performance de la relation client reste un challenge collectif.

L'expérience client, au cœur du management de la relation client

Avec un client-individu toujours plus mobile, internaute, informé, acteur de ses choix et impliqué dans le service et le rapport humain, le management de la relation client a pour objet la production d'une expérience client satisfaisante, voire « enchantée » et la construction d'une relation personnalisée, consistante et durable avec le client, avec l'ambition de conquérir la fidélité de ses clients et/ou une réputation d'excellence.

Avec la *Boîte à outils de la relation client*, les auteurs souhaitent apporter aux dirigeants de l'entreprise, aux responsables de la relation client et des autres fonctions une approche holistique de la relation client, avec 64 outils majeurs issus des dix disciplines à combiner pour l'optimiser.

Cinq disciplines stratégiques pour concevoir un projet de relation client différenciateur

Placer le client au cœur de la stratégie d'entreprise suppose d'en développer la connaissance et la compréhension, de choisir des orientations, de fixer des objectifs. Les outils des dossiers 1, 2, 3, 4 et 5 permettent de :

- comprendre l'expérience client, connaître en profondeur sa clientèle du point de vue de la relation et pas seulement de la transaction ;
- recueillir et écouter la voix du client pour identifier les orientations pertinentes ;
- définir la stratégie client en cohérence avec la stratégie d'entreprise ;
- piloter la relation client vers les résultats attendus ;
- orienter client la culture d'entreprise, pour un management performant de la relation client.

Cinq disciplines opérationnelles pour optimiser l'expérience client et forger du lien

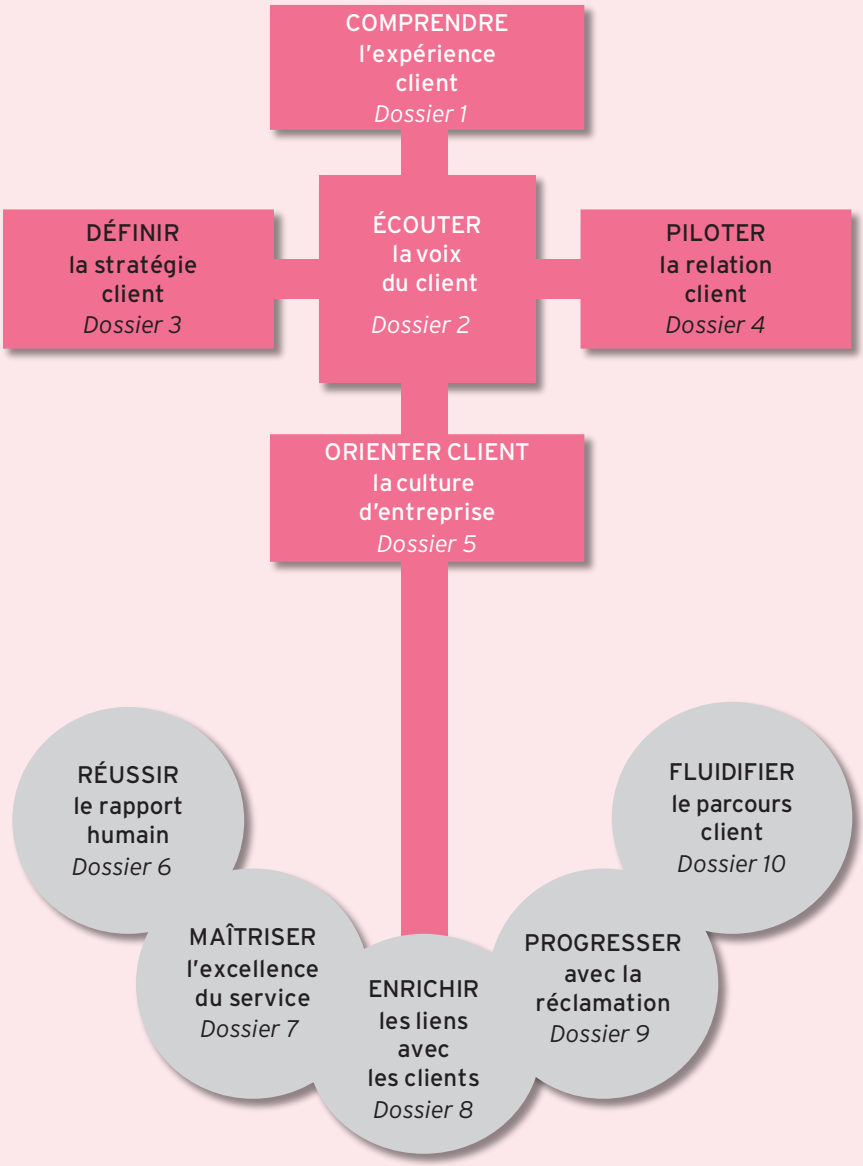
Conquérir une réputation d'excellence et fidéliser ses clients se méritent au quotidien par le progrès continu des acteurs au contact, de la qualité de service, de la communication avec le client, de l'organisation.

goo.gl/RIc7Ae

Présentation de la *Boîte à outils* par les auteurs

Les outils des dossiers 6, 7, 8, 9 et 10 vous aideront à :

- réussir la rencontre humaine ;
- maîtriser l'excellence du service ;
- enrichir les liens avec les clients ;
- progresser avec la réclamation client ;
- fluidifier le parcours du client.



Sommaire

Avant-propos 4

Dossier 1 Comprendre l'expérience client 10
- **Outil 1** Le cycle de vie du client 12
- **Outil 2** Le client-individu 14
- **Outil 3** Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE » 16
- **Outil 4** Le parcours client 18
- **Outil 5** Le moment de vérité (MOT) 22
- **Outil 6** La pyramide des attitudes 26
- **Outil 7** La chaise du client 28
- **Outil 8** La *persona* 30

Dossier 2 Écouter la voix du client 34
- **Outil 9** La démarche d'écoute client 36
- **Outil 10** L'observation *in situ* 38
- **Outil 11** Les remontées terrain 40
- **Outil 12** Témoignages et avis clients : la e-réputation 44
- **Outil 13** Le comité client 48
- **Outil 14** Le diagramme des attentes 50
- **Outil 15** Le diagramme de Kano 52
- **Outil 16** L'enquête de satisfaction 54

Dossier 3 Définir la stratégie client 56
- **Outil 17** Le référentiel client unique 58
- **Outil 18** La valeur à vie du client 60
- **Outil 19** La segmentation client 62
- **Outil 20** La matrice ABC croisée 64
- **Outil 21** La démarche COCP 66
- **Outil 22** Les 7 P de l'expérience de service 68
- **Outil 23** Le client co-producteur 70

Dossier 4 Piloter la relation client 72
- **Outil 24** Le tableau de bord prospectif BSC 74
- **Outil 25** Le Net Promoter Score ou NPS® 78
- **Outil 26** Le mapping client 80
- **Outil 27** Le tableau de bord du service client 82
- **Outil 28** Le tableau de bord de la gestion des réclamations 84
- **Outil 29** Le tableau de bord du progrès continu 86

Dossier 5 Orienter client la culture d'entreprise 88
- **Outil 30** Le rapport d'étonnement 90
- **Outil 31** L'enquête miroir 92
- **Outil 32** Les 6 besoins du groupe de travail transversal 94
- **Outil 33** Le blason de la relation client 96
- **Outil 34** La culture client 98

Outil 35 La fixation des objectifs 100
Outil 36 Les pratiques managériales 102

Dossier 6 Réussir le rapport humain 106
Outil 37 Le conseiller service client 108
Outil 38 La question de satisfaction 110
Outil 39 Accueillir le nouveau client : le modèle BRAVO 114
Outil 40 Le code de conduite face au client mécontent 116
Outil 41 Le plan d'action RE-AC-TIV 118
Outil 42 Les compétences relationnelles 120

Dossier 7 Maîtriser l'excellence du service 124
Outil 43 Le scénario du pire 126
Outil 44 Le *lean customer* 128
Outil 45 Le standard de service 130
Outil 46 Le plan de contrôle 132
Outil 47 Engagements de service et certification 134
Outil 48 Le client mystère 138
Outil 49 L'audit interne 140

Dossier 8 Développer les liens avec les clients 142
Outil 50 L'escalier de l'engagement 144
Outil 51 Blog : le modèle MARIAGE 148
Outil 52 Le calendrier du marketing sortant (*outbound* marketing) 150
Outil 53 Site communautaire : la grille d'orientation 154
Outil 54 Les 6 P de la carte de fidélité 156
Outil 55 Le client ambassadeur 158
Outil 56 Réseaux sociaux : le plan de crise 160

Dossier 9 Progresser avec la réclamation 162
Outil 57 Le processus réclamations 164
Outil 58 La base de données réclamations 168
Outil 59 Le Pareto des réclamations 170
Outil 60 La grille de compensation 172
Outil 61 Le calcul des coûts de réclamations 174

Dossier 10 Fluidifier le parcours client 176
Outil 62 Le parcours d'achat cross-canal 178
Outil 63 Le blueprint de Shostak 182
Outil 64 Le catalogue des services 184

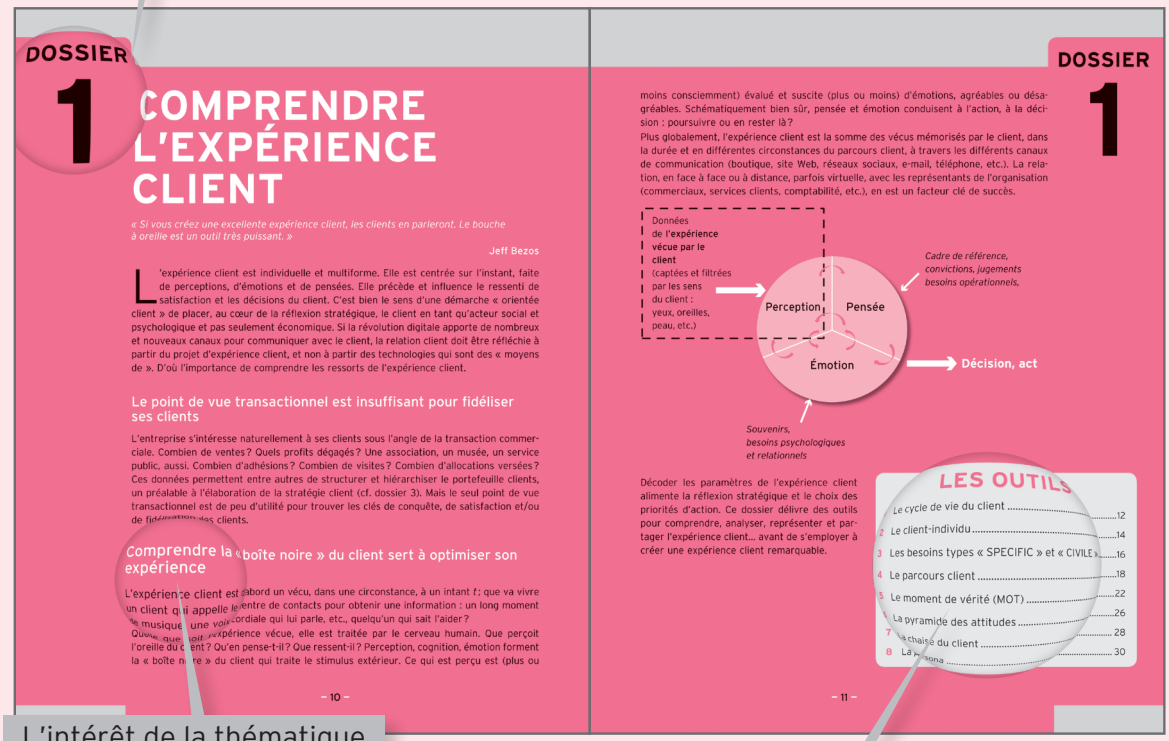
Bibliographie 188

La Boîte à outils, Mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier



DOSSIER 1

COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE CLIENT

« Si vous créez une excellente expérience client, les clients en parleront. Le bouche à oreille est un outil très puissant. »

Jeff Bezos

L'expérience client est individuelle et multiforme. Elle est centrée sur l'instant, faite de perceptions, d'émotions et de pensées. Elle précède et influence le ressenti de satisfaction et les décisions du client. C'est bien le sens d'une démarche « orientée client » de placer, au cœur de la réflexion stratégique, le client en tant qu'acteur social et psychologique et pas seulement économique. Si la révolution digitale apporte de nombreux et nouveaux canaux pour communiquer avec le client, la relation client doit être réfléchie à partir du projet d'expérience client, et non à partir des technologies qui sont des « moyens de ». D'où l'importance de comprendre les ressorts de l'expérience client.

Le point de vue transactionnel est insuffisant pour fidéliser ses clients

L'entreprise s'intéresse naturellement à ses clients sous l'angle de la transaction commerciale. Combien de ventes ? Quels profits dégagés ? Une association, un musée, un service public, aussi. Combien d'adhésions ? Combien de visites ? Combien d'allocations versées ? Ces données permettent entre autres de structurer et hiérarchiser le portefeuille clients, un préalable à l'élaboration de la stratégie client (cf. dossier 3). Mais le seul point de vue transactionnel est de peu d'utilité pour trouver les clés de conquête, de satisfaction et/ou de fidélisation des clients.

Comprendre la « boîte noire » du client sert à optimiser son expérience

L'expérience client est d'abord un vécu, dans une circonstance, à un instant *t* ; que va vivre un client qui appelle le centre de contacts pour obtenir une information : un long moment de musique, une voix cordiale qui lui parle, etc., quelqu'un qui sait l'aider ?
Quoi que soit l'expérience vécue, elle est traitée par le cerveau humain. Que perçoit l'oreille du client ? Qu'en pense-t-il ? Que ressent-il ? Perception, cognition, émotion forment la « boîte noire » du client qui traite le stimulus extérieur. Ce qui est perçu est (plus ou

moins consciemment) évalué et suscite (plus ou moins) d'émotions, agréables ou désagréables. Schématiquement bien sûr, pensée et émotion conduisent à l'action, à la décision : poursuivre ou en rester là ?
Plus globalement, l'expérience client est la somme des vécus mémorisés par le client, dans la durée et en différentes circonstances du parcours client, à travers les différents canaux de communication (boutique, site Web, réseaux sociaux, e-mail, téléphone, etc.). La relation, en face à face ou à distance, parfois virtuelle, avec les représentants de l'organisation (commerciaux, services clients, comptabilité, etc.), en est un facteur clé de succès.

Données de l'expérience vécue par le client (captées et filtrées par les sens du client : yeux, oreilles, peau, etc.)
Perception
Pensée
Émotion
Décision, act
Cadre de référence, convictions, jugements besoins opérationnels,
Souvenirs, besoins psychologiques et relationnels

Décoder les paramètres de l'expérience client alimente la réflexion stratégique et le choix des priorités d'action. Ce dossier délivre des outils pour comprendre, analyser, représenter et partager l'expérience client… avant de s'employer à créer une expérience client remarquable.

LES OUTILS

1 Le cycle de vie du client 12
2 Le client-individu 14
3 Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE » 16
4 Le parcours client 18
5 Le moment de vérité (MOT) 22
6 La pyramide des attitudes 26
7 La chaîne du client 28
8 La persona 30

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

OUTIL 22

Les 7 P de l'expérience de service

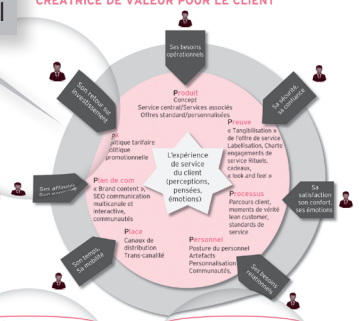
La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct

Positionner l'expérience de service

goo.gl/cDmHaQ

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE SERVICE CRÉATRICE DE VALEUR POUR LE CLIENT



En résumé

J. Mac Carthy crée le mix-marketing à produit avec les 4P, en 1960. De nombreux auteur dont Lovelock, en 1996, ont élaboré le modèle des 7 P pour les services.

Ce modèle, adapté ici, propose de créer – à partir du positionnement souhaité pour le client – une expérience de service à valeur pour la cible client, en identifiant la meilleure combinaison possible de moyens à travailler les « 7 P du service » : Produit, Concept, Processus, Personnel, Place, Prix et Plan de communication.

Les ingrédients du mix-marketing des services sont revisités. Chaque « P » est associé à une facette de l'expérience client.

Insight

J. Mac Carthy created the "4 Ps" of the "marketing mix" in 1960 (the combination of Product, Price, Place and Promotion). In turn, many authors, including Lovelock, developed in 1996, a "7 Ps" model for Services.

This model proposes to establish – from the desired positioning of the client – a service experience value for the target customer, identifying the best combination of resources through Trans-channel service": Product, Proof, Process, Personnel, Place, Price and Program for communications.

The ingredients of the Service marketing mix are reviewed: each "P" can be associated with one facet of the customer experience.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 22

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle des 7 P de l'expérience de service permet d'élaborer une expérience de service centrée sur les effets (perceptuels, cognitifs et émotionnels) que l'entreprise souhaite générer auprès du client.

Contexte

L'élaboration du mix-marketing (7 P) du service intervient après le ciblage des clients et la définition du positionnement souhaité, en cohérence avec le positionnement de marque. La conception de l'expérience tient compte des spécificités liées à la nature même du service :

› Les interactions entre le client et le personnel de l'entreprise déterminent – souvent de façon importante, la valeur que le client attribue à la prestation délivrée *in fine*.

› La prestation peut être délivrée de façon hétérogène. D'où l'importance de « mettre sous contrôle » la délivrance du service pour un parcours client sécurisé.

› Le caractère « intangible » de la plupart des services implique pour le client le besoin de percevoir la valeur « concrète » que le service va lui apporter. La mise en avant d'éléments de preuve permet de « tangibiliser » le service et susciter la confiance du client.

› **Place** : décider la politique de distribution en alignant canaux et NTIC avec le niveau de facilité d'accès et de mobilité souhaité pour le client.

› **Plan de communication** : définir la politique de communication en pensant information et formation du client, dialogue interactif et communauté le cas échéant.

› **Personnel** : définir la posture attendue, quantité et qualité des personnalisation de la relation, é

› **Processus** : spécifier les moyens en œuvre pour accompagner le client tout au long de son parcours et assurer sa satisfaction (standards de service, moments de vérité, etc.).

› **Preuve** : « matérialiser » la lisation, charte, etc.) pour confiance du client.

Méthodologie et conseil

Lors de sa « production » (cf. vice invite simultanément le sonnels qui délivrent le servi d'assurer un niveau d'engage une posture adaptée de la part du au contact, il convient de mettre en œuvre les actions de formation et d'accompagnement managérial adéquates. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Spécifier les composantes de l'expérience de service, en décrivant pour chaque « P » les impacts/effets attendus sur le client :

› **Produit** : définir les caractéristiques de l'offre de service et les bénéfices opérationnels ou fonctionnels pour le client.

› **Prix** : décider du rapport satisfaction/coût souhaité pour le client et mettre au point la politique tarifaire (premium/low cost, abonnement, programmes de fidélisation, etc.).

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

« Un outil « classique » du marketing revisité et réorienté expérience client.

Précautions à prendre

L'essentiel est que les 7 P soient en totale concordance afin d'offrir une expérience de service en cohérence avec le positionnement choisi.

« Le client est le patron », Alan George Lafley, ex-PDG de Procter

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 4

Le parcours client

Un approfondissement pour être plus opérationnel

Comment être plus efficace ?

Le parcours client se situe à la croisée de l'orientation client, de la qualité de service et du marketing relationnel. Il est à mettre en relation avec les besoins et attentes du client en chaque interaction, l'expérience attendue et l'expérience perçue, l'organisation mise en œuvre par chaque occasion de contact pour engager le client, de [illegible], etc.

[illegible]due à l'expérience et qualité de service

[illegible] cours d'une interaction de service en fonction de l'image de la promesse de l'entreprise, pondérée par l'importance de l'interaction pour lui. C'est l'expérience attendue. Il revient à l'entité responsable de l'expérience client (marketing, qualité, relation client, etc.) de concevoir un service en phase avec le niveau des attentes (expérience conçue, etc.) et aux acteurs au contact de délivrer le service tel que prévu. Ainsi, le client qui fait l'expérience du service délivré, en perçoit, ou non, la qualité et en ressent, ou non, de la satisfaction, en fonction de son attente initiale.

Recenser l'ensemble des occasions de contact

Attention à ne pas confondre « occasion de contact » (motivée par un besoin du client ou du fournisseur) et « canal de communication » (par lequel l'information circule et est échangée). Les occasions de contact sont regroupées par macro-étapes du parcours: *a minima*, trois étapes : l'avant-achat, pendant l'achat, après l'achat. Dans chaque macro-étape, il s'agit d'identifier plus finement ce que fait le client, où, quand, pourquoi et comment il le fait. Rappelons l'importance de collecter des données issues de vrais clients, *via* la voix du client (interviews, enquêtes de satisfaction, remontées client).

Du parcours client à la cartographie de l'expérience

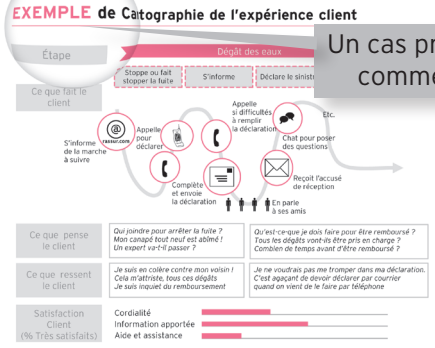
Pour mieux comprendre la « boîte noire » de l'expérience client (cf. introduction du dossier), il est intéressant de noter les pensées et les émotions qui agitent le client dans les différentes étapes du parcours. Là encore, il s'agit d'utiliser la voix du client (cf. outil 7 et dossier 2). La démarche consiste ensuite à diagnostiquer l'expérience client sur deux plans. Premièrement : le client est-il satisfait dans cette étape de son parcours? Deuxièmement : toutes les opportunités de le séduire, de le satisfaire, de l'engager, de lui vendre... sont-elles identifiées et saisies?

Si l'établissement du parcours client et, plus largement, de la cartographie de l'expérience client est un puissant accélérateur d'orientation client au sein des équipes, il faut considérer ce travail comme un point de départ, nécessaire mais non suffisant. L'essentiel vient après. Développer la satisfaction client et le chiffre d'affaires grâce à une expérience stimulante et réussie sur le parcours client est le véritable enjeu. La mise au point de l'expérience que l'entreprise entend faire vivre à ses clients se traduit par des services ou des rituels innovants, des évolutions de processus et de procédures, la mise en place de standards de service, ou encore d'une charte relationnelle pour une relation humaine remarquable.

OUTIL 4

EXEMPLE de Cartographie de l'expérience client

Un cas pratique commenté


Étape
Dégât des eaux
Stoppe ou fait stopper la fuite
S'informe
Déclare le sinistre
Ce que fait le client
Appelle si difficultés à remplir la déclaration
Etc.
S'informe de la marche à suivre
Appelle pour déclarer
Chat pour poser des questions
Reçoit l'accusé de réception
Complète et envoie la déclaration
En parle à ses amis
Ce que pense le client
Qui joindre pour arrêter la fuite ? Mon canapé tout neuf est abîmé ! Un expert va-t-il passer ?
Qu'est-ce-que je dois faire pour être remboursé ? Tous les dégâts vont-ils être pris en charge ? Combien de temps avant d'être remboursé ?
Ce que ressent le client
Je suis en colère contre mon voisin ! Cela m'attriste, tous ces dégâts Je suis inquiet du remboursement
Je ne voudrais pas me tromper dans ma déclaration. C'est agaçant de devoir déclarer par courrier quand on vient de le faire par téléphone
Satisfaction Client (% Très satisfaits)
Cordialité
Information apportée
Aide et assistance

L'exemple ci-dessus concerne une compagnie d'assurances, sur le produit multi-risques habitation. L'étape illustrée est celle du sinistre dégât des eaux.

Partager la même vision du client

Associer sur un même schéma les différentes interactions entre le client, les canaux de communication utilisés, le « vécu » du client – ses actes, ses pensées, ses émotions – et son niveau de satisfaction procure à tous les collaborateurs de la compagnie une vision holistique et parfaitement orientée client de la situation.

Se poser les bonnes questions

Dans cette circonstance difficile (le sinistre), quelle expérience procurer à ses clients ?

› Par quels leviers rassurer le client ?

› Comment accueillir au téléphone le client ?

› Comment simplifier la vie du client ?

› Comment assurer une parfaite cohérence de messages entre le site Web, le site mobile, le centre d'appels ?

› Etc. ■

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

1 COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE CLIENT

« Si vous créez une excellente expérience client, les clients en parleront. Le bouche à oreille est un outil très puissant. »

Jeff Bezos

L'expérience client est individuelle et multiforme. Elle est centrée sur l'instant, faite de perceptions, d'émotions et de pensées. Elle précède et influence le ressenti de satisfaction et les décisions du client. C'est bien le sens d'une démarche « orientée client » de placer, au cœur de la réflexion stratégique, le client en tant qu'acteur social et psychologique et pas seulement économique. Si la révolution digitale apporte de nombreux et nouveaux canaux pour communiquer avec le client, la relation client doit être réfléchie à partir du projet d'expérience client, et non à partir des technologies qui sont des « moyens de ». D'où l'importance de comprendre les ressorts de l'expérience client.

Le point de vue transactionnel est insuffisant pour fidéliser ses clients

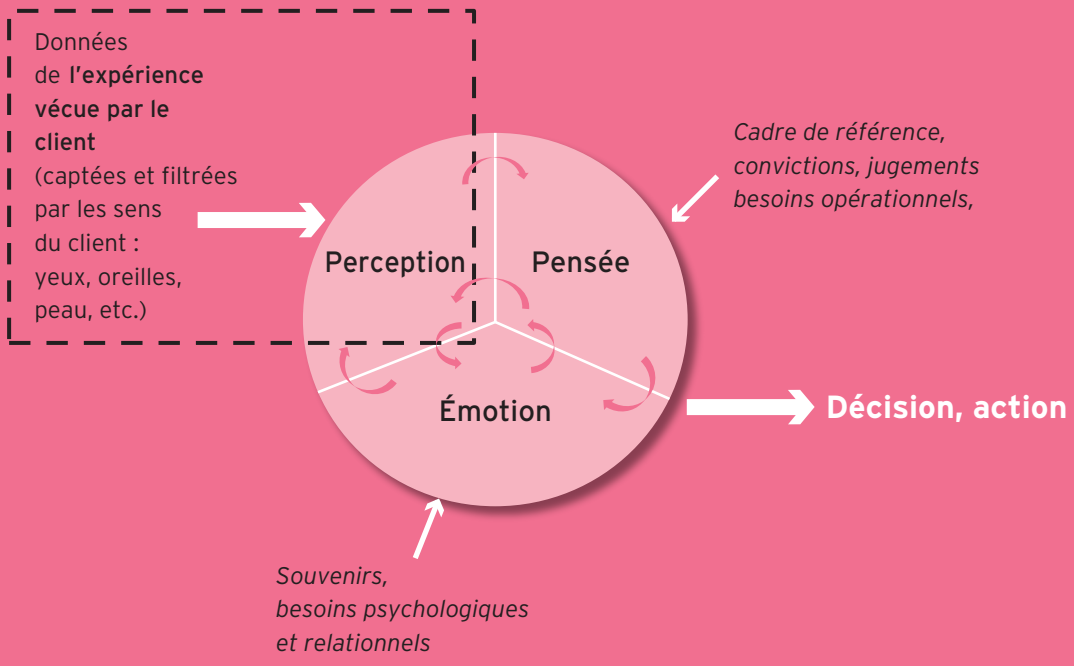
L'entreprise s'intéresse naturellement à ses clients sous l'angle de la transaction commerciale. Combien de ventes ? Quels profits dégagés ? Une association, un musée, un service public, aussi. Combien d'adhésions ? Combien de visites ? Combien d'allocations versées ? Ces données permettent entre autres de structurer et hiérarchiser le portefeuille clients, un préalable à l'élaboration de la stratégie client (cf. dossier 3). Mais le seul point de vue transactionnel est de peu d'utilité pour trouver les clés de conquête, de satisfaction et/ou de fidélisation des clients.

Comprendre la « boîte noire » du client sert à optimiser son expérience

L'expérience client est d'abord un vécu, dans une circonstance, à un intant *t* ; que va vivre un client qui appelle le centre de contacts pour obtenir une information : un long moment de musique, une voix cordiale qui lui parle, etc., quelqu'un qui sait l'aider ?
Quelle que soit l'expérience vécue, elle est traitée par le cerveau humain. Que perçoit l'oreille du client ? Qu'en pense-t-il ? Que ressent-il ? Perception, cognition, émotion forment la « boîte noire » du client qui traite le stimulus extérieur. Ce qui est perçu est (plus ou

moins consciemment) évalué et suscite (plus ou moins) d'émotions, agréables ou désagréables. Schématiquement bien sûr, pensée et émotion conduisent à l'action, à la décision : poursuivre ou en rester là ?

Plus globalement, l'expérience client est la somme des vécus mémorisés par le client, dans la durée et en différentes circonstances du parcours client, à travers les différents canaux de communication (boutique, site Web, réseaux sociaux, e-mail, téléphone, etc.). La relation, en face à face ou à distance, parfois virtuelle, avec les représentants de l'organisation (commerciaux, services clients, comptabilité, etc.), en est un facteur clé de succès.


Données de **l'expérience vécue par le client** (captées et filtrées par les sens du client : yeux, oreilles, peau, etc.)
Cadre de référence, convictions, jugements besoins opérationnels,
Perception
Pensée
Émotion
Décision, action
Souvenirs, besoins psychologiques et relationnels

Décoder les paramètres de l'expérience client alimente la réflexion stratégique et le choix des priorités d'action. Ce dossier délivre des outils pour comprendre, analyser, représenter et partager l'expérience client… avant de s'employer à créer une expérience client remarquable.

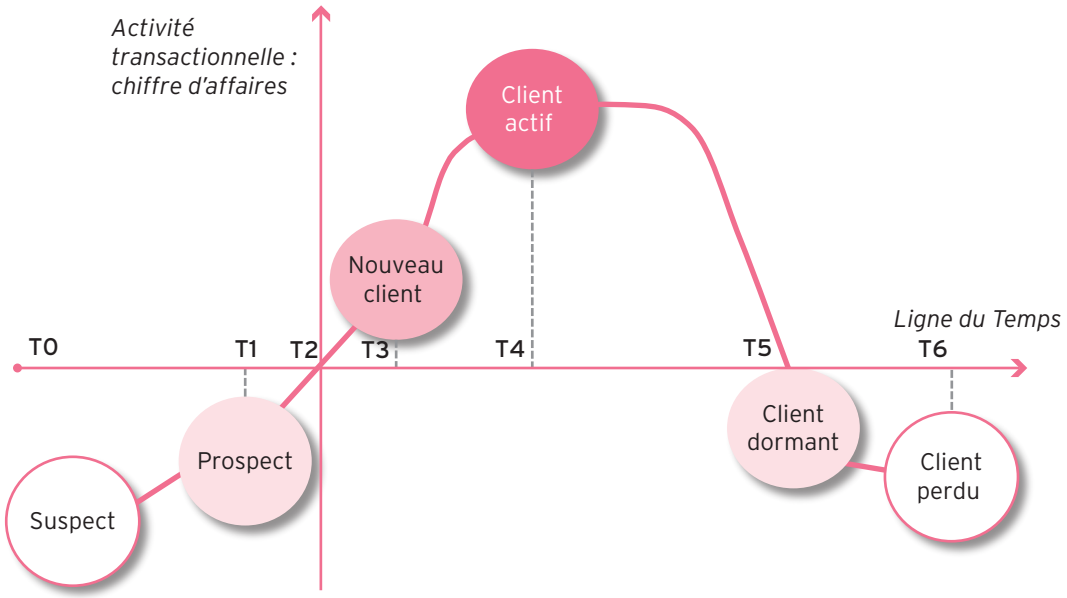
LES OUTILS

1 Le cycle de vie du client 12
2 Le client-individu 14
3 Les besoins types « SPECIFIC » et « CIVILE » 16
4 Le parcours client 18
5 Le moment de vérité (MOT) 22
6 La pyramide des attitudes 26
7 La chaise du client 28
8 La *persona* 30

OUTIL 1

Le cycle de vie du client

DU SUSPECT AU CLIENT PERDU



En résumé

Le cycle de vie client décrit les différents statuts occupés par le client en fonction de son activité transactionnelle et du temps écoulé, depuis l'entrée dans le portefeuille clients (avec le statut de *suspect*) jusqu'à sa sortie :

- le prospect : présente les caractéristiques d'un client potentiel, n'a pas encore acheté ;
- le nouveau client : a effectué une première transaction, entre dans le portefeuille clients ;
- le client actif : effectue des transactions à périodicité régulière ;
- le client dormant : dit aussi client inactif, sur une période courte ;
- le client perdu : n'achète plus (et l'a parfois fait savoir).

Insight

Customer Lifecycle describes the customers' various statuses based on the transaction activity and the passage of time between entering and leaving the customer portfolio:

- *Prospects: display characteristics of a potential customer and have not yet purchased;*
- *New clients: have performed a first transaction and become part of the client portfolio;*
- *Active clients: conduct transactions on a regular basis;*
- *dormant customers: otherwise know as inactive clients, over a short period of time;*
- *lost customers: do not buy anymore (and sometimes let you know they don't).*

OUTIL 1

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cycle de vie client est une notion importante pour l'entreprise, qui poursuit 4 objectifs :

› Structurer la relation en fonction des étapes du cycle. Comment accueillir un nouveau client ? Comment reconnaître le client fidèle ? Comment relancer le client dormant ?

› Gérer l'équilibre du portefeuille clients. Les prospects en phase de conquête permettent-ils de compenser le chiffre d'affaires généré par les clients sur le départ ? Les clients actifs sont-ils en nombre suffisant, et sont-ils actifs suffisamment longtemps pour la rentabilité de l'entreprise ?

› Segmenter le portefeuille clients pour définir les programmes marketing qui transformeront les prospects en nouveaux clients (conquête), les nouveaux clients en clients actifs (fidélisation, cross et up-selling) et récupérer les clients perdus (cf. Outil 18).

› Établir objectifs et budgets de gestion du portefeuille clients, mesurer la rentabilité des actions marketing, suivre et écouter les clients selon leur statut.

Contexte

Le cycle de vie client est une notion transactionnelle. On devient client lors de la réalisation du premier achat.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les différents couples marché-produit existants. Par exemple, en B to B, le cycle de vie client est différent pour la vente d'équipements industriels et pour la vente de services industriels. Le cycle de vie client peut aussi changer selon le segment de clientèle (par exemple : grands comptes, PME).

› Pour un cycle de vie client donné, déterminer les statuts successifs : suspect, prospect, nouveau client, client actif, client dormant, client perdu.

› Préciser chaque statut, par exemple : ce qui caractérise un prospect qualifié, ce qui distingue le client actif du client dormant, au bout de combien de temps sans achats, le client devient-il un ancien client ?

› Déterminer la durée moyenne du cycle de vie et la durée moyenne chaque étape du cycle.

› Étudier ensuite le portefeuille prospects-clients : segmenter la clientèle selon les étapes du cycle de vie et procéder ensuite aux analyses.

Les entreprises qui veulent fidéliser leurs clients souhaitent les conserver sur le cycle le plus long possible.

Méthodologie et conseils

En univers marchand, la notion de cycle de vie client est orientée vers le développement de la valeur du portefeuille clients. Il s'agit de prendre en compte, tôt dans le cycle, le potentiel d'achat des prospects afin d'optimiser la rentabilité des actions marketing et relationnelles qui suivront.

Le cycle de vie client est aussi une notion clé pour étudier le portefeuille clients sous l'angle des coûts de gestion aux différentes étapes du cycle et pour élaborer les processus relationnels pertinents. ■

Avantages

- Anticiper sur l'érosion du portefeuille clients.
- Actionner les leviers marketing appropriés pour développer les clients existants.
- Rationnaliser les coûts de gestion du portefeuille client.
- Adapter les relations avec la clientèle aux différents stades du cycle de vie client.

Précautions à prendre

- Le cycle de vie client structure toutes les activités : communication, marketing, SI, ventes, services clients…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

Le client-individu

UN CLIENT OU DES CLIENTS ?

En résumé

Le management de la relation client s'intéresse au client en tant qu'individu.

Pour les achats impliquants ou complexes, plusieurs personnes peuvent participer au processus de décision et d'achat en y jouant un rôle distinct. À l'intérieur d'un groupe de décision, les principaux rôles sont :

- le stratège : il veille aux intérêts à long terme du client ;
- le prescripteur : il spécifie les besoins, il évalue techniquement les solutions ;
- l'utilisateur : il exprime des besoins, il utilise/consomme l'achat ;
- le payeur : il gère le budget du client ;
- l'acheteur : il négocie l'achat ;
- le décideur ultime : le pouvoir de la décision ultime lui est reconnu par les autres.

Insight

Customer relationship management is interested in the client as an individual.

In the case of more involving or complex purchases, several persons can participate in the decision-making and purchasing processes, each playing a different role. Inside a decision-making group, the main roles are:

- *the strategist : he looks to the client's long-term best interests;*
- *the payer : he manages the customer's budget ;*
- *the prescriber: specifies requirements and needs, assesses solutions that are technically accessible and feasible;*
- *the user: he expresses needs, and uses or consumes the purchased goods or services;*
- *the ultimate decision-maker: the other players acknowledge his decision-making power and authority.*

OUTIL 2

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier les différents clients-individus, parties prenantes dans l'achat, l'utilisation et l'après-vente, et leur rôle au sein du groupe d'influence et de décision, permet de :

› identifier l'ensemble des attentes de ces acteurs ;

› satisfaire le client-individu en répondant de façon spécifique à ses besoins et attentes ;

› développer une expérience d'achat et/ou de consommation qui lui est propre ;

› personnaliser la communication avec lui.

Contexte

La notion de groupe d'influence et de décision prévaut surtout pour les achats impliquants ou complexes dans les entreprises B to B (biens et services industriels, prestations intellectuelles, etc.). Elle existe aussi en B to C avec la sphère familiale ou amicale ; les enfants, les amis influencent certains achats, les deux membres d'un couple participent à l'achat de la voiture ou du logement, etc. L'évolution des comportements d'achat et la multiplication des canaux de distribution et de communication invitent à identifier précisément avec qui et comment être en relation, pour consolider les liens entre clients/consommateurs et fabricants/marques, à travers la relation directe avec les individus et la communication avec les bonnes cibles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Identifier les individus parties prenantes dans les décisions d'achat.

› Qualifier chaque client-individu : outre ses données d'identification, son rôle dans le cycle d'achat, depuis la recherche d'informations jusqu'à l'après-vente, ses besoins et attentes à chaque étape, ses canaux préférés pour communiquer…

› Déterminer au sein du groupe d'influence, les individus aux interactions les plus fréquentes ou les plus critiques avec l'entreprise : ce sont les cibles les plus importantes.

› Observer le parcours client des individus cibles et leurs moments de vérité.

› Optimiser l'expérience de chacun sur son parcours.

› Construire le programme relationnel adapté à chaque cible, avec les bons messages, sur le bon support, au bon moment, par le bon canal.

Méthodologie et conseils

La découverte des parties prenantes est différente en B to C ou en B to B. En B to C, elle est conduite à partir d'enquêtes qualitatives ou de *focus group* auprès de consommateurs. En B to B, elle est surtout réalisée par les commerciaux, en face à face ou à distance, pour les besoins de la vente. Elle peut aussi être complétée par une enquête qualitative.

Les rôles tenus par les clients-individus et leurs attributions alimentent la réflexion autour d'un projet de blog ou de communauté à partir de leurs centres d'intérêts :

› le stratège s'intéresse aux tendances évolutives de son marché ;

› le prescripteur recherche de l'expertise ;

› l'acheteur veut connaître l'offre du marché ;

› l'utilisateur s'intéresse au « comment s'en servir ». ■

Manager la relation client implique de s'intéresser à la personne.

Avantages

- Un marketing vraiment « *one-to-one* ».
- Des interactions et un service personnalisés.

Précautions à prendre

- Individualiser la relation avec les clients augmente le volume de données à collecter.
- Un référentiel client unique permet la vision 360° de tous les clients-individus (cf. outil 17).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.